



The effect of humble leadership on expedient immoral behaviors in the organization with role of compassion at work

Mohammad Hakkak, Associate Professor, Lorestan University, Khorramabad, Iran
Hossein Azimi *, PhD Student, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Received Date: 19.11.2021

Accepted Date: 15.09.2022

Abstract

Introduction: The aim of this study was to investigate the effect of humble leadership on expedient immoral behaviors in the organization due to compassion at work.

Methodology: The present study is applied in terms of purpose and descriptive (non-experimental) research in terms of data collection and is a branch of field studies and is causal in terms of the relationship between research variables. The research method is survey, the most important advantages of which are the ability to generalize the results. The statistical population of the study consisted of the staff of the General Department of Sports and Youth of Lorestan Province, whose number was 160 people. Using Morgan table, the sample size was estimated to be 113 people who were randomly selected. The data collection tool is the standard questionnaire of Zhou et al. (2019). The content validity method was used to assess the validity and the Cronbach's alpha method was used to test the reliability of the questionnaire; Thus, before the widespread distribution of the questionnaire in the study population, 25 questionnaires were measured as a pre-test of distribution and Cronbach's alpha of the variables. According to the results, Cronbach's alpha for the three variables of leadership based on humility, compassion at work and immoral expedient behavior were equal to 0.712, 0.803 and 0.762, respectively, which are values greater than 0.7. Data analysis was performed using structural equation modeling test and AMOS software.

Results and Discussion: Humility-based leadership has a positive and significant effect on expedient and compassionate immoral behaviors at work. The results confirmed the effect of compassion at work on expedient immoral behaviors. Finally, the role of partial mediator of compassion in work in the impact of humble leadership on expedient immoral behaviors in the organization was confirmed.

* Corresponding Author; (azimi.ho@fc.lu.ac.ir)



Conclusion: Leaders should, in addition to forgiveness and compassion, have proper oversight of behaviors within the organization and provide training programs and coaching sessions to strengthen the ability and skill of management in employees so that they can engage in unethical behaviors (what Identify and control expedient or non-expedient) in the organization.

Keywords: Compassion at work, Expedient immoral behaviors, Humble, Leadership.



تأثیر رهبری فروتنانه بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان به واسطه دلسوزی در کار

محمد حاکم، دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

حسین عظیمی*، دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری فروتنانه بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان به واسطه دلسوزی در کار انجام شده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. روش انجام پژوهش بصورت پیمایشی بوده که مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان تشکیل داد که تعداد آنها ۱۶۰ نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۱۱۳ نفر برآورد شد که به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد ژو و همکاران (۲۰۱۹) می‌باشد. برای سنجش روایی از روش اعتبار محتوا و برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ بدین صورت که قبل از توزیع گسترده پرسشنامه در جامعه مورد بررسی، ۲۵ پرسشنامه به صورت پیش‌آزمون توزیع و آلفای کرونباخ متغیرها اندازه‌گیری شد. براساس نتایج مقدار آلفای کرونباخ برای سه متغیر رهبری مبتنی بر فروتنی، دلسوزی در کار و رفتار غیراخلاقی مصلحتی به ترتیب برابر با ۰/۷۱۲، ۰/۸۰۳ و ۰/۷۶۲ بوده که مقادیری بیش از ۰/۷ هستند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری و از طریق نرم‌افزار AMOS انجام گرفت. رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی و دلسوزی در کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاکی از تأیید تأثیر متغیر دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی بود. در نهایت نقش میانجی جزئی دلسوزی در کار در تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان مورد تأیید قرار گرفت. رهبران باید در کنار گذشت و دلسوزی، نظارت مناسبی را بر رفتارهای درون سازمان داشته باشند و برنامه‌های آموزشی و جلسات مربیگری را فراهم آورند تا توانایی و مهارت مدیریت را در کارکنان تقویت نموده به طوری که بتوانند رفتارهای غیراخلاقی (چه مصلحتی و چه غیرمصلحتی) را در سازمان شناسایی و کنترل نمایند.

کلید واژه‌ها: دلسوزی در کار، رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی، رهبری مبتنی بر فروتنی.

۱. مقدمه

امروزه، سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای خود را درگیر مسئله‌ای می‌بینند که آن را معمای اخلاقی می‌نامند، یعنی اوضاع و شرایطی که باید یک بار دیگر کارهای درست و غلط را تعریف کرد، زیرا مرز بین کارهای درست و خلاف بیش از پیش از بین رفته است. به طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می‌گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی سر بزنند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثر بخشی سازمان تأثیر بگذارد. از طرفی اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می‌تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد [۳۶]. رفتارهای غیراخلاقی کارکنان اغلب مشارکت در رفتارهایی تعریف می‌گردد که منافع شخصی افراد را تأمین می‌کند و از سوی دیگر به سازمان آسیب می‌رساند. با این حال مطالعات اخیر نشان‌دهنده شکل دیگری از رفتارهای غیراخلاقی است که منافی را برای سازمان‌ها در پی دارد. گرچه این نوع رفتارهای اخلاقی مصلحتی در سازمان‌ها متداول است، اما درک این اقدامات هنوز در مراحل ابتدایی بوده و تحقیقات در مورد آن نوپا است [۲۸]. محققان استدلال می‌کنند که افراد ممکن است در رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی شرکت نمایند تا به سازمان کمک کنند. رفتار غیراخلاقی مصلحتی دو جزء اصلی دارد. اول، رفتار غیراخلاقی مصلحتی، یک رفتار غیراخلاقی است. به عبارت دیگر اقدامی است که برای جامعه بزرگتر، غیرقانونی یا از نظر اخلاقی، غیرقابل پذیرش است. دوم رفتار غیراخلاقی مصلحتی یک رفتار یاری‌گر سازمان است که نه در شرح وظایف رسمی مشخص شده و نه توسط مقامات مافوق توصیه شده است، اما برای سودآوری سازمان مناسب است [۳۳]. رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی ممکن است در سازمان‌هایی که به طور دقیق و موشکافانه از سوی ذی‌نفعان خارجی از لحاظ نحوه عملکرد یا تصمیم‌گیری تحت نظر و کنترل هستند، شایع‌تر باشد. کارکنان چنین سازمان‌هایی چنانچه در پنهان نمودن اطلاعات منفی از ذی‌نفعان خارجی موفق باشند، ممکن است از سوی کارفرمای خود پاداش داده شوند. از این نظر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی مفید به نظر می‌رسد. کارکنان بر این باورند که با پایداری برای سازمان، اعتبار مثبتی دریافت خواهند کرد، حتی اگر با این کار استانداردهای رفتار صحیح نقض شود [۴].

از طرفی امروزه اداره کردن سازمان‌های پیچیده و پیشرفته امری است بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات رهبرانی است که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصی، جاذبه‌های استثنایی به همراه تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه‌ها و الهام بخشیدن به آنان به منظور ایجاد رفتارهای مورد نظر خود نهادینه سازند [۱۵]. رهبران با شکل دادن به جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی افراد و گروه‌ها نقش دارند. بنابراین رفتار رهبری، با ترکیبی از تأثیرات شخصی و اجتماعی پدید می‌آید [۲۶]. طبق نظریه هویت اجتماعی، رهبران می‌توانند به افراد کمک کنند تا استانداردهای رفتاری درست را در سازمان‌شان ایجاد نمایند. به همین ترتیب وقتی رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی از سوی رهبران مشاهده شود، افراد تمایل دارند فکر کنند که باید آنها نیز چنین رفتاری در سطح سازمانی انجام دهند و خود را متقاعد می‌سازند که چنین رفتاری، اخلاقی است [۳۷]. فروتنی هم با کارکرد هویت جداگانه مورد مطالعه قرار گرفته است و هم در اشکال مختلف رهبری اخلاقی دیده شده است. کالینز^۱ (۲۰۰۵) رهبری سطح پنج را توصیف می‌کند که در آن رهبر، حرفه‌ای بودن را با فروتنی شخصی ترکیب می‌نماید. رهبران فروتن، نیازهای پیروان را در اولویت بالای سازمان قرار داده و بدین طریق تواضع اجازه می‌دهد که سازمان به جلو حرکت کند [۱۷]. تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی و رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی می‌تواند توسط دلسوزی و شفقت کارکنان میانجی شود.

¹ Collins

شفقت و دلسوزی نقش محوری در زندگی سازمانی از طریق تقلیل شدت درد دیگران در کار، بازی می‌کند [۱۰]. دانشمندان به طور گسترده، با این موضوع موافق هستند که شفقت، آگاهی دلسوزانه از رنج و عذاب دیگران و مراقبت از دیگران از طریق ارتباطات و رفتار را، در برمی‌گیرد [۲۳]. تمرکز بر دلسوزی در محل کار، هم بی‌انتهای و هم به موقع (به هنگام بودن) است [۳۲]. بی‌انتهای بودنش از تمایل شفقت به آموزه‌های دینی و فلسفی در طول قرن‌ها گرفته شده که اهمیت آن بیشتر برای شرایط انسانی مورد بحث قرار گرفته است [۲۵]. به موقع بودن تمرکز بر شفقت در محل کار، از شواهد علمی جدید و تماس‌های اخیر به واسطه دیدگاه‌های رابطه‌ای در روانشناسی سازمان، ناشی می‌شود. دانشمندان علوم اجتماعی محرک‌های اساسی انسانی را آشکار کرده و بیان داشته‌اند که منافع خدمت به دیگران برابر با منافع خدمت به خود می‌باشد [۶].

به دلیل تأثیرات عمده‌ای که رهبران بر رفتارهای پیروان در سازمان دارند، همواره بررسی این موضوع مورد توجه قرار داشته است. رهبران نقشی حیاتی را در ارائه چارچوبی اخلاقی برای اعضای سازمان بازی می‌کنند. پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط‌های کاری، توجه به بحث اخلاق کار و رهبری مبتنی بر فروتنی را ضروری می‌سازد. تعداد زیادی از متخصصان، رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی را راه‌کار مدیریت ادراکات برای مقابله با اضطراب در محیط کار و ناامنی شغلی مطرح می‌کنند. این امر عمدتاً به این خاطر است که رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی می‌تواند برای سازمان و اعضای آن مزایایی به همراه داشته باشد. با توجه به اینکه تحقیقات بسیار محدودی در ارتباط با متغیرهای رهبری مبتنی بر فروتنی، رفتار غیراخلاقی مصلحتی و شفقت در کار صورت گرفته است و با در نظر گرفتن اهمیت موارد مذکور در سازمان و رفتار اعضای سازمان، هدف تحقیق حاضر بررسی نقش رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان با نقش میانجی دلسوزی در کار است.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری مبتنی بر فروتنی. فروتنی به خودی خود یک فضیلت بوده که می‌توان آن را در درون رهبری خدمتگذار، اصیل و معنوی مشاهده کرد. فروتنی شامل: الف) دید دقیق یا متعادل نسبت به نقطه ضعف و قدرت فرد و همچنین وجود فرد و ب) برخورداری از شخصیت دگرپذیری تمرکز بر خود، با توانایی مهار خودخواهی (کنار گذاشتن احساسات خودمحور مانند غرور) به روش‌هایی که مقبولیت اجتماعی را حفظ می‌کند، است [۱۷]. فروتنی حول نوعی احساس نگرانی برای دیگران می‌چرخد فروتنی صرفاً فقدان ردایل مرتبط با غرور نیست، بلکه نوعی نگرانی نوع دوستانه و تواضع است که برای دیگران ارزش قائل است و افرادی که دارای فروتنی هستند در روابط اجتماعی حتی تجاری با دیگران ترجیح داده می‌شوند [۳۰]. رهبری مبتنی بر فروتنی، سبکی از رهبری است که در آن رهبر خود را ارزیابی می‌نماید و با استفاده از یک دیدگاه چند وجهی و عینی، زیردستان را ارزیابی کرده و از ارزش‌ها، قدرت و مشارکت مثبت کارکنان قدردانی و تعریف می‌کند. این مفهوم شامل سه مؤلفه رفتاری است: الف) تمایل به بیان نقاط ضعف و اشتباهات خویش، ب) توجه به مشارکت، تعامل و نقاط قوت کارکنان، و ج) ایجاد امکان مشاوره، ایده و بازخورد [۳۸]. در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، رهبری فروتنانه فراتر از دیدگاه‌های «مرد بزرگ» و «اسطوره قهرمانی» درباره رهبری است. رهبری مبتنی بر فروتنی، انسانی بودن خود را با صراحت در مورد محدودیت‌های دانشی و مهارتی خود بیان می‌دارد و بیشتر بر این تمرکز می‌نماید که کارکنان چگونه بر فرآیند رهبری اثر می‌گذارند [۸]. چنین رهبرانی تمایل دارند که خودشان را عینی‌تر ببینند، از دیگران قدردانی می‌کنند و نسبت به اطلاعات یا ایده‌های جدید بازتر عمل می‌کنند [۲۷]. این ویژگی‌های رفتاری نشان می‌دهد که رهبران فروتن بر رد و توسعه خود و زیردستان تأکید دارند، آزادی روانشناختی را برای زیردستان در نظر می‌گیرند و نقاط قوت و کمک‌های زیردستان را می‌پذیرند. بنابراین، رفتارهای رهبری مبتنی بر فروتنی می‌تواند باعث ایجاد

رفتارهای فعالانه کارکنان در محل کار شود [۷]. رهبری که اشتباهات و شکست‌ها را می‌پذیرد و با ناشناخته‌ها روبرو می‌شود و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران، درحالی‌که قوت‌های اعضای تیم را تصدیق می‌کند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی تیم فراهم می‌کند. از شواهد و قرائن اینگونه استنباط می‌شود که مزایای رهبری متواضع بر عملکرد تیم شامل باز بودن نسبت به پارادایم‌های جدید و تمرکز بر پویایی، یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخسودی است [۲۲]. رهبری، فرآیندی مبتنی بر تعامل اجتماعی است. زیرا رهبران برای دستیابی به اهداف سامانی، نیازمند مشارکت زیردستان می‌باشند [۲۶]. رهبران نه تنها در ایجاد وفاداری در راستای رقابت‌پذیری کسب و کار نقش حیاتی دارند، بلکه بر تعهدات اخلاقی حاکمیت سازمانی به طور کلی و تعهدات اخلاقی کارکنان به صورت عمومی تأثیر اساسی دارند [۵].

رفتار غیراخلاقی مصلحتی. در تعاریف، اخلاق، قدرت قضاوت فردی و درونی شخص شناخته شده است که انسان را از اعمال خوب و بد خود آگاه و به او در انتخاب رفتارهای صحیح کمک می‌کند. همانطور که می‌توان از این تعریف کلی درک کرد، وجدان یک قدرت درونی و همچنین درک و فهم افراد است که در همه افراد یکسان نیست [۱]. فعالیت‌های غیراخلاقی، مانند دروغ، اختلاس پول و سرقت لوازم اداری در سازمان‌های کاری اتفاق می‌افتد. بیشتر فعالیت‌های غیراخلاقی به سازمان‌ها صدمه می‌زند. در عین حال، مشارکت در برخی فعالیت‌های غیراخلاقی (برای مثال، ارائه نادرست اطلاعات واقعی برای تقویت تصویر سازمان)، رفتار غیراخلاقی مصلحتی، شناخته می‌شوند که به نفع سازمان است. اگرچه رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی، نوعی رفتار غیراخلاقی است، اما از بسیاری از اشکال دیگر از نظر اختیاری بودن، داوطلبانه بودن، خارج از نقش بودن و اجتماعی بودن متفاوت است و بیشتر از آنکه برای سازمان مضر باشند، مفید هستند [۱۹]. رفتار غیراخلاقی مصلحتی به رفتارهای غیرقابل قبول کارکنان از نظر اجتماع اشاره دارد که ناشی از تمایل افراد به ارتقاء و بهبود منافع سازمان است. برای مثال رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی می‌تواند به فریب مشتری، دروغ‌گفتن به مشتری و جعل گزارش‌های مالی اشاره کرد [۳۱]. رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی، رفتارهای غیراخلاقی کارکنان با هدف نفع‌رساندن به سازمان، تعریف می‌گردد. نمونه‌های فراوانی از اینگونه رفتارها در سازمان وجود دارد از جمله دروغ‌گفتن در مورد محصولات شرکت به مشتریان به هدف سود رساندن به سازمان، جعل گزارش‌های مالی برای افزایش ارزش سهام سازمان و از بین بردن اسناد تخلفات سازمان برای حفاظت از آن [۲۱]. رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی به اعمالی اطلاق می‌شود که برای ارتقاء اقدامات اثربخش سازمان یا اعضای آن تعیین می‌شوند و ارزش‌های اصلی اجتماعی، آداب و رسوم، قوانین یا معیارهای مناسب رفتاری را نقض می‌کند، از جمله این رفتارها می‌توان به مخفی نگه داشتن اطلاعات منفی در مورد شرکت از عموم مردم و اغراق در مورد حقیقت محصولات شرکت برای مشتریان و خریداران، اشاره نمود. تعدادی از متخصصان، رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی را ره‌کار مدیریت ادراکات برای مقابله با اضطراب در محیط کار و ناامنی شغلی مطرح می‌کنند. این امر به این خاطر است که رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی می‌تواند برای سازمان و اعضای آن مزایایی به همراه داشته باشند، در نتیجه به دست‌اندرکاران کمک می‌کند که ارزش‌های خویش را نشان داده و مورد قبول واقع شوند [۱۴].

دلسوزی در کار. کرونفیلد^۱ (۱۹۹۳)، دلسوزی و شفقت را پاسخ قلب به غم و اندوه تعریف می‌کند. کانو و همکاران^۲ (۲۰۰۴)، شفقت و دلسوزی را فرآیند ارتباطی تعریف می‌کنند که توجه به درد و رنج دیگری، همدردی به دردهای دیگران و رفتار در جهت کاهش این دردها را در بر می‌گیرد. در این پژوهش شفقت و دلسوزی، پاسخ به درد و رنج دیگران تعریف می‌شود که مشاهده شخص با چشمان دیگران، شنیدن با گوش‌های دیگران، احساس کردن با قلب دیگران و اقدام در راهی که شفقت و دلسوزی به وسیله آن آشکار شود را در بر می‌گیرد [۲۳]. اگرچه در دهه گذشته دلسوزی در کار مورد توجه محققان سازمانی قرار گرفته، اما مطالعات محدودی انجام گرفته است که عواملی را که منجر به دلسوزی در بین کارکنان می‌شود بررسی نموده‌اند. کانوف و همکاران (۲۰۰۴) دلسوزی را با شناسایی سه زیرفرآیند آن تعریف می‌نمایند: مشاهده، احساس و پاسخ به رنج دیگران. توجه یا ملاحظه درد و رنج اولین قدم اساسی است که شامل آگاهی از درد و رنج دیگران است. احساس دلسوزانه مرحله دوم بوده و شبیه نگرانی همدلانه است. در آخر پاسخ دلسوزانه به معنای انجام اقداماتی برای کاهش یا تسکین فرد در مقابل رنج کشیدن است [۳۹]. دلسوزی در محل کار از نگرانی در مورد درد همکاران ناشی شده و به یک فرآیند اجتماعی تبدیل می‌شود که در آن همه اعضای سازمان چنین دردی را حس کرده و همدلی خود را ابراز نموده و به درد آنها پاسخ می‌دهند [۱۶]. شواهد نشان می‌دهد که شفقت در محل کار، هیجانات مثبت (مثل قدرانی) را فرا می‌خواند، اضطراب را کاهش می‌دهد [۲۰]. و تعهد و دلبستگی افراد زحمتکش و رنج کشیده به سازمان را افزایش می‌دهد [۱۳]. همچنین، مطالعات تجربی نشان می‌دهد که شفقت، بزرگی و ارزش را از فردی به فرد دیگر انتقال می‌دهد و کمک به افراد در کار، احساس مطلوب ایجاد می‌کند [۹]. در این میان توجه کارکنان به مسائل سازمانی، درک و همدردی کارکنان با یکدیگر باعث افزایش اعتماد به نفس کاری و گروهی کارکنان همچنین باعث افزایش تحمل آنها در برابر سختی‌های کاری در سازمان شده و زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. شفقت و دلسوزی در کار در واقع احساس دلسوزی و ترحم است که فردی برای کاهش درد، غم و اندوه دیگری دارد و در محیط کار این همدردی با همکاران و سازمان می‌باشد [۱۸]. در واقع، لیلوس و همکاران (۲۰۰۳) عقیده دارند که کارکنانی که به سازمان متعهدترند، نسبت به سازمان و کارکنانش دلسوزانه‌تر برخورد می‌کنند و سعی می‌کنند تا با اقدامات مناسب با همکاران خود همدردی نمایند. دلسوزی می‌تواند تأثیر رهبری فروتنانه را بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی، میانجی‌گری کند.

پیشینه پژوهش. سید قریشی و عمادی (۱۳۹۸) به تحلیل نقش شفقت و دلسوزی به مثابه منش و رفتار هدایتگر اخلاق در متقاعدسازی مخاطب پرداختند. این تحقیق که در میان دانشجویان کلاس معارف و مخاطبان امر به معروف و نهی از منکر به روش تحلیل داده‌بنیاد انجام گرفت، نشان داد که دلسوزی هدایتگر پنج گونه رفتار متمایز بوده که از طریق دو مسیر به متقاعدسازی مخاطب می‌انجامد. آزاده‌جو و همکاران (۱۳۹۶) به تعیین ارتباط بین خستگی ناشی از شفقت و حساسیت اخلاقی در پرستاران بخش‌های مراقبت ویژه بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی قزوین پرداختند. ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین حساسیت اخلاقی پرستاران و خستگی ناشی از شفقت آنها همبستگی معکوس و معنی‌داری وجود دارد. هو و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر رهبری معتبر بر رفتار فعال زبردستان به واسطه سرمایه روان‌شناختی زبردست و اثر تعدیل‌کننده دلسوزی در کار در میان ۴۴۵ کارمند یک شرکت چینی پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از رابطه مثبت و معناداری میان رهبری معتبر و رفتار فعالانه کارکنان بود. همچنین دلسوزی در کار دارای اثر تعدیلی در رابطه میان رهبری معتبر و سرمایه روان‌شناختی بود. زوقبی-منریکیو-دی-لارا و ویرا - آرماس^۳ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «آیا رهبری اخلاقی،

¹ Kornfield,

² Kanov et al

³ Zoghbi-Manrique-de-Lara & Viera-Armas

پیروان را به مشارکت در انجام دلسوزی ترغیب می‌کند؟» که در میان ۱۰۰ بانک در شهر لندن انجام گرفت، به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی به طور مثبت و معناداری با دلسوزی پیروان و رفتار شهروندی آنان رابطه دارد. همچنین نقش میانجی دلسوزی پیروان در رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی مورد تأیید قرار گرفت. یانگ و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی رابطه تعدیل شده بین خودشیفتگی رهبر و رفتار ابتکاری کارکنان نشان می‌دهند که خودشیفتگی رهبر تاثیر منفی بر رفتار ابتکاری کارکنان دارد و وابستگی شناختی کارکنان نقش واسطه‌ای بین خودشیفتگی رهبر و رفتار ابتکاری کارکنان دارد. وابستگی شناختی و عدم اطمینان محیطی نقش میانجی‌گری بین خودشیفتگی رهبر و رفتار ابتکاری کارکنان را تعدیل می‌کند. مدثر^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در شناخت پیوند رهبری فروتنانه و موفقیت پروژه: نقش تعدیل‌کننده پشتیبانی مدیریت عالی با میانجی‌گری تیم‌سازی به این نتیجه رسیدند که رهبری فروتنانه با موفقیت پروژه ارتباط مثبت دارد.

علاوه بر این، تیم‌سازی تا حدی رابطه بین رهبری فروتنانه و موفقیت پروژه را میانجی‌گری می‌کند. علاوه بر این پشتیبانی مدیریت عالی تاثیر تعدیل‌کننده‌ای بر رابطه مستقیم و غیرمستقیم (از طریق تیم‌سازی) بین رهبری فروتنانه و موفقیت پروژه دارد. اته و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی صداقت/ فروتنی رهبر و رفتار شهروندی سازمانی زیردستان: موردی از افراط در یک چیز خوب، گزارش کردند که اثر غیرخطی و غیر مستقیم صداقت/ فروتنی رهبر بر رفتار شهروندی سازمانی فردی زیردستان از طریق مرکزیت هویت اخلاقی زیردستان پیدا شد. این اثر غیر مستقیم مشروط از طریق رابطه منحنی معکوس بین صداقت/ فروتنی رهبر و مرکزیت هویت اخلاقی تبعی و یک رابطه خطی مثبت بین مرکزیت هویت اخلاقی زیردستان و رفتار شهروندی سازمانی فردی زیردستان یافت شده است. هات و گوپالاکریشنان^۲ (۲۰۲۰) در بررسی فروتنی رهبر و مدیریت محیط کار چندفرهنگی، نشان دادند که ارزش‌های فرهنگی و رفتارهای آموخته شده بر رهبری و بینش فرد تأثیر می‌گذارد. در این نمونه، سبک رهبری مدیر عامل فروتن، قدردانی از فرهنگ‌های متنوع ملی و توانایی ایجاد هویت سازمانی را نشان می‌دهد و راحتی سازمان را در زمینه‌های پویا و متضاد فراهم می‌کند. همه این ویژگی‌های رهبری باعث شده تا سازمان سازگارتر شود و عملکرد بهتری داشته باشد. ترانگلو (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان (آیا رهبران فروتن می‌توانند بهزیستی کارمندان را تقویت کنند؟ نقش مهارت‌های شغلی و انگیزه خدمات عمومی) به این نتیجه رسیدند که مهارت شغلی در رابطه بین فروتنی رهبر و رفاه جسمی، روانی و اجتماعی در بین کارمندان دولتی نقش میانجی را ایفا می‌کند. رابطه مثبت بین فروتنی رهبر و ساخت مشاغل هنگامی که کارمندان سطح پایین انگیزه خدمات عمومی را نشان می‌دهند، قوی‌تر است. رهبران می‌توانند بر رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان تأثیرگذار باشند.

نتایج برخی از مطالعات حاکی از آن است که هنگامی که رهبران، درگیری عاطفی و هیجانی را در کارکنان ایجاد نمایند، احتمال دستیابی آنان به اهداف شرکت، به روشی غیراخلاقی وجود دارد (گیاگول^۳، ۲۰۲۰، ۱۳). به همین ترتیب، مشاهده رفتارهای غیراخلاقی رهبران می‌تواند تخمین‌های افراد از احتمال مجازات شدن برای انجام اقدامات مشابه را تغییر دهد و باعث می‌شود که آنها هزینه را نسبت به منافع رفتارهای مشابه مجدداً محاسبه نمایند، در واقع رفتارهای اخلاقی می‌تواند اغلب منافع بیشتری نسبت به رفتارهای غیراخلاقی داشته باشد [۳۷]. ژانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی «سرایت رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی: از رهبران به پیروان» را بررسی کردند. این تحقیق که بر سرایت رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی از رهبران به سطوح پایین سازمانی تمرکز دارد به بررسی این موضوع می‌پردازد که چرا رفتار غیراخلاقی مصلحتی باعث بروز رفتارهای متناظر در کارکنان می‌شود. نتایج حاصل

^۱ Mudassar

^۲ Hutt & Gopalakrishnan

^۳ Gigol

^۴ Zhang

از گردآوری داده‌ها از ۲۲۷ نمونه نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان رفتار رهبری و رفتار غیراخلاقی مصلحتی کارکنان وجود دارد و این رابطه زمانی قوی‌تر می‌شود که از هویت بالاتر رهبر و هویت اخلاقی پایین‌تر برخوردار هستند. وانگ و لی^۱ (۲۰۱۹) تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای اخلاقی مصلحتی را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش که در میان دو نمونه ۱۶۱ نفری از دانشجویان و ۲۰۵ نفری از کارکنان چینی انجام گرفت، نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر معناداری بر رفتار غیراخلاقی مصلحتی است. همچنین نتایج حاکی از آن بود که رابطه مذکور به طور مثبتی به وسیله هویت سرپرستان افزایش می‌یابد. لیان و همکاران (۲۰۲۰) در شناخت رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی رهبران و رفتار غیراخلاقی کارکنان: یادگیری اجتماعی ناشی از ترک اخلاق به عنوان یک اصل رفتاری با جامعه آماری کسب‌وکارهای کشور تایوان نشان دادند که میان رفتار غیراخلاقی مصلحتی رهبران و رفتارهای غیراخلاقی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین در این پژوهش، جهت‌گیری فاصله قدرت رابطه مذکور را تعدیل می‌نماید. گراهام^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در شناخت سبک رهبری، چارچوب‌بندی و تمرکز تنظیم‌کننده ارتقاء بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی، به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با رهبری مبادله‌ای تأثیر بیشتری بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در میان کارکنان دارد و آنان این رفتارها را بیشتر از خود بروز می‌دهند. وانگ و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی دیدگاه نظریه رهبری ضمنی بر فروتنی رهبر و نتایج کارکنان، نتایج تحقیق حاکی از ارتباط رهبری فروتنانه با تعهد عاطفی کارکنان دارد.

۳. روش شناسی پژوهش

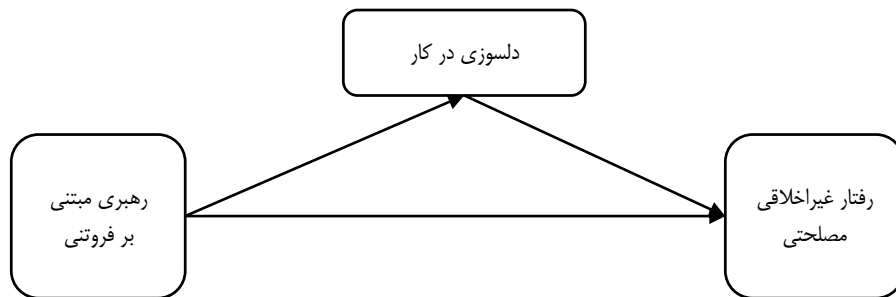
مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش. با اقتباس از پژوهش‌های محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) و ژو و همکاران (۲۰۱۹)، ۱۱ مفاهیم «تمایل به بیان نقاط ضعف و اشتباهات خویش؛ توجه به مشارکت و تعامل کارکنان؛ آگاهی از استعداد و نقاط قوت زیردستان؛ ایجاد امکان مشاوره، ایده و بازخورد؛ ارزیابی صحیح نقاط ضعف خود؛ داشتن توانایی شنود مؤثر؛ تجربه‌پذیری رهبر؛ پذیرش قوت و توانایی‌های دیگران؛ تقدیر از مشارکت دیگران؛ مشتاق به بهبود خود و تشویق رشد کارکنان» برای سنجش رهبری مبتنی بر فروتنی در نظر گرفته شد. برای سنجش متغیر دلسوزی در کار از پنج مفهوم «میزان شفقت و دلسوزی فرد در محیط کار؛ میزان تجربه فرد از شفقت و دلسوزی سرپرستان در محیط کار؛ میزان تجربه فرد از شفقت و دلسوزی همکاران در محیط کار؛ میزان رفتار دلسوزانه افراد نسبت به هم در محیط کار و میزان پوشش و حمایت همکاران از هم» استفاده خواهد شد که برگرفته از تحقیقات مون و همکاران (۲۰۱۴) و لیلیوس^۳ و همکاران (۲۰۱۱) می‌باشد. و در نهایت برای برای سنجش متغیر رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار از شش مفهوم «حقیقت را خوب جلوه دادن جهت ایجاد تصویر خوب از سازمان، اغراق در حقیقت محصولات و خدمات شرکت برای ارباب‌رجوع، پنهان‌نمودن اطلاعات منفی در مورد سازمان، محصولات و خدمات آن از ارباب‌رجوع، خودداری از بازپرداخت مبالغ اضافی پرداخت‌شده از سوی مشتریان/ارباب‌رجوع به نفع سازمان، پنهان‌نمودن اطلاعات عمومی مضر در مورد سازمان و انجام دادن هرکاری برای کمک به سازمان» برگرفته از تحقیق آمفریس^۴ و همکاران (۲۰۱۰) استفاده گردید. بنابراین مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است.

¹ Wang and Li

² Graham

³ Lilius

⁴ Umphress



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اول: رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتار غیراخلاقی مصلحتی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
 فرضیه دوم: رهبری مبتنی بر فروتنی بر دلسوزی در کار تأثیر معناداری دارد.
 فرضیه سوم: دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی تأثیر معناداری دارد.
 فرضیه چهارم: رهبری مبتنی بر فروتنی از طریق دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی تأثیر معناداری دارد.

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی بوده که مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان تشکیل داد که تعداد آنها ۱۶۰ نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۱۱۳ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری تحقیق، تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد می‌باشد که محقق براساس مباحث نظری و پژوهشی به طراحی آن پرداخت. برای سنجش سوالات پرسشنامه در هر سه متغیر مورد بررسی از طیف پنج‌گزینه‌ای (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) استفاده شد. برای سنجش روایی از روش اعتبار محتوا و برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ بدین صورت که قبل از توزیع گسترده پرسشنامه در جامعه مورد بررسی، ۲۵ پرسشنامه به صورت پیش‌آزمون توزیع و آلفای کرونباخ متغیرها اندازه‌گیری شد. براساس نتایج مقدار آلفای کرونباخ برای سه متغیر رهبری مبتنی بر فروتنی، دلسوزی در کار و رفتار غیراخلاقی مصلحتی به ترتیب برابر با ۰/۷۱۲، ۰/۸۰۳ و ۰/۷۶۲ بوده که مقادیری بیش از ۰/۷ هستند. لذا می‌توان بیان کرد که پرسشنامه تحقیق از پایایی لازم برخوردار است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزار^۱ AMOS استفاده شد. آزمون‌های تکمیلی با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس‌اس انجام گرفت. آزمون‌های آماری شامل آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون همبستگی با استفاده از نرم افزار SPSS^۲ و آزمون مدل معادلات ساختاری برای سنجش فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار AMOS انجام شدند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد بررسی نشان داد که از تعداد ۱۱۳ نفر شرکت کننده در پژوهش فوق، ۶۸ درصد را مردان و ۳۲ درصد را زنان تشکیل داده‌اند که ۳/۵ درصد زیر ۲۱ سال، ۵۸/۷ درصد بین ۲۲ تا ۳۰ سال، ۳۲/۸ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۵/۱ درصد بالای ۴۱ سال سن دارند. در انتخاب یک آزمون آماری برای تحقیق، باید تصمیم بگیریم که آیا از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم یا آزمون‌های ناپارامتریک.

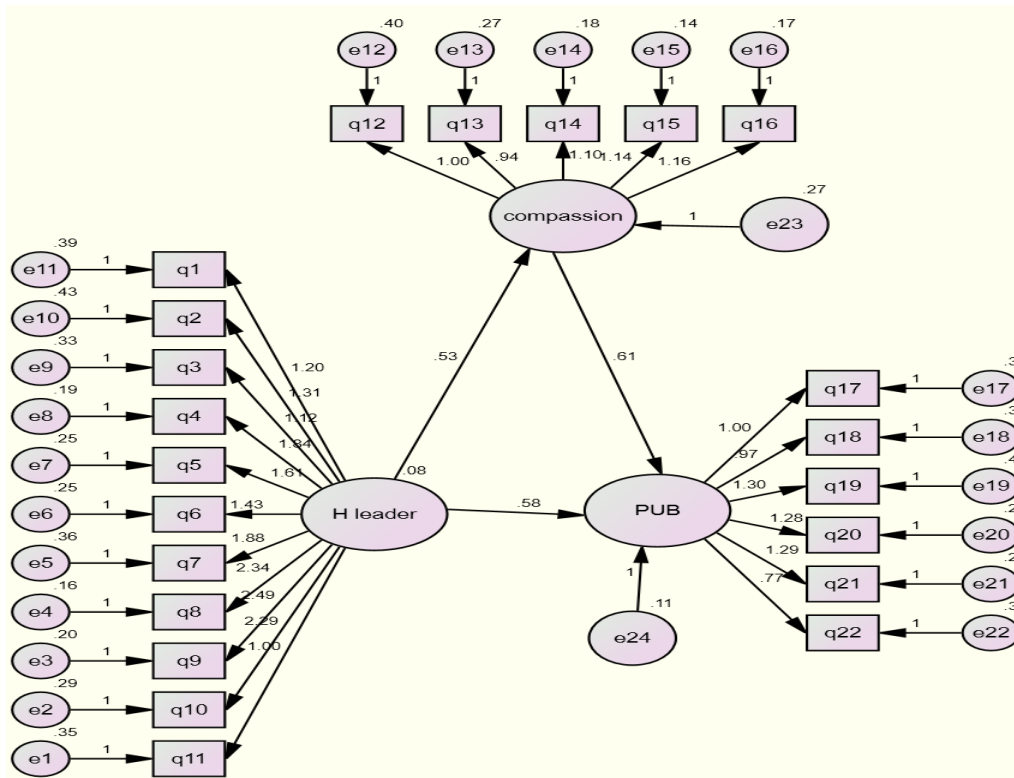
^۱ Analysis of moment structures (AMOS)

^۲ Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

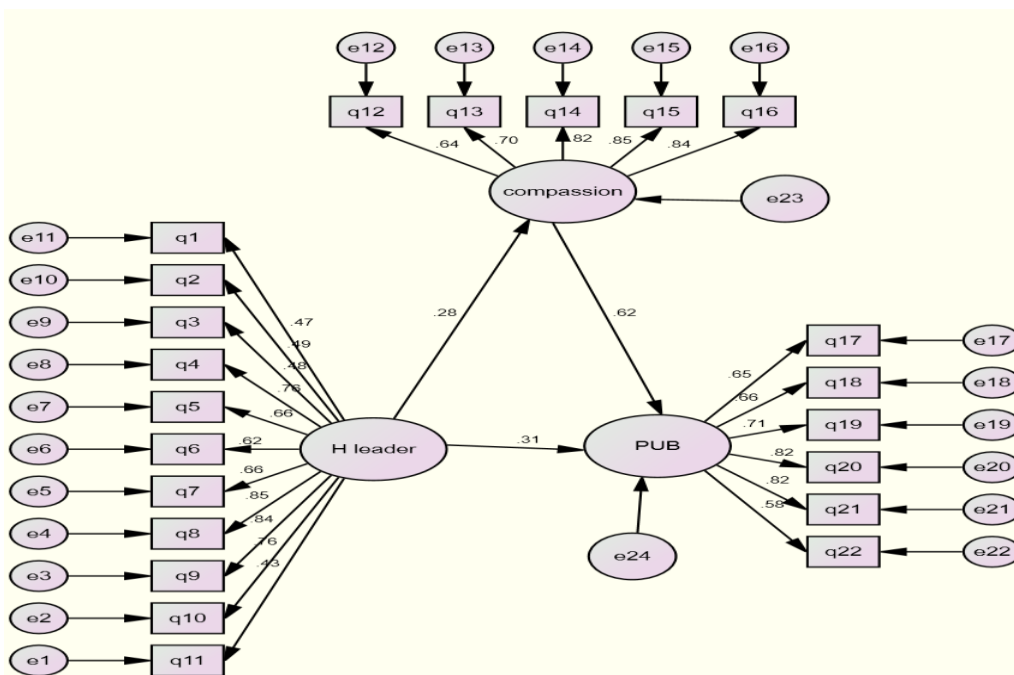
یکی از اصلی‌ترین ملاک‌ها برای این انتخاب، انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. این آزمون، نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. براساس نتایج آن آزمون، مقدار آماره آزمون برای متغیرهای رهبری مبتنی بر فروتنی، دلسوزی در کار و رفتار غیراخلاقی مصلحتی به ترتیب برابر با $0/728$ ، $0/597$ و $0/101$ و مقدار معناداری برای آن‌ها به ترتیب برابر با $0/664$ ، $0/868$ و $0/205$ است. بر اساس نتایج، در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از $0/05$ بدست آمد. بنابراین دلیلی برای رد فرض وجود ندارد یعنی توزیع داده‌های سنجش هریک از ابعاد نرمال است. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

برای آزمون مدل ساختاری بین متغیرها، ابتدا ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش محاسبه شده است. برای بررسی وجود یا عدم وجود رابطه و همچنین میزان شدت رابطه بین دو متغیر کمی، از آزمون ضریب همبستگی استفاده شده است و با توجه به نرمال بودن داده‌ها از همبستگی پیرسون استفاده گردید. گرچه در پژوهش حاضر تأثیر متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است، اما با توجه به اینکه در رابطه، تأثیر دوجانبه متغیرها مدنظر قرار می‌گیرد، تأیید وجود رابطه در آزمون همبستگی می‌تواند نشان‌دهنده تأثیر متغیرها برهم باشد. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط میان متغیر استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که در سطح خطای $0/05$ میزان معناداری برای تمامی روابط برابر با $0/00$ بود و لذا وجود ارتباط میان متغیرها مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس این نتایج مقدار ضریب همبستگی میان رهبری مبتنی بر فروتنی با دلسوزی در محل کار و رفتار غیراخلاقی مصلحتی به ترتیب برابر با $0/566$ و $0/523$ بود. همچنین میزان ضریب همبستگی میان دلسوزی در کار و رفتار غیراخلاقی مصلحتی برابر با $0/468$ بود. با توجه به مقادیر به دست آمده، می‌توان گفت که رابطه میان متغیرهای تحقیق مثبت و معنادار است.

از آن‌جا که میان همه متغیرهای تحقیق همبستگی معناداری وجود دارد، لذا اکنون به منظور بررسی روابط علی میان متغیرها از روش معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار AMOS می‌پردازیم. با توجه به فرضیه‌های تحقیق مدل مفهومی و مدل ساختاری اجرا گردیده است. در ابتدا مدل معادلات ساختاری در حالت غیراستاندارد برای فرضیه‌های تحقیق در شکل ۲ و مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد در شکل ۳ نشان داده شده است. سپس برازندگی مدل را بررسی می‌کنیم.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت غیراستاندارد



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

برای بررسی بودن مدل‌های ۲ و ۳، ابتدا باید برازش مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. بر طبق جدول ۱ شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه‌ی قابل قبولی قرار دارند در نتیجه می‌توان گفت مدل مورد بررسی از برازندگی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱. شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI	IFI	PNFI	PCFI	RMSEA
مقدار	۳/۳۲۳	۰/۷۴۸	۰/۶۹۳	۰/۸۰۲	۰/۷۶۶	۰/۸۲۲	۰/۸۲۴	۰/۶۸۷	۰/۷۳۸	۰/۰۸۱

پس از بررسی و تایید الگوی پیشنهادی تحقیق برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از شاخص تی استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۵ درصد مقدار نسبت بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد. مقدار پارامتر بین دو دامنه در الگو مهم شمرده نمی‌شود. برای آزمون معناداری فرضیه‌ها، اکنون از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این، در الگو مهم شمرده نمی‌شود، هم‌چنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقدار P، حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است. علامت منفی نشان‌دهنده تأثیر منفی متغیر مستقل بر وابسته است (جدول ۲).

جدول ۲. خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها بدون نقش میانجی

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	خطای استاندارد	CR	سطح معناداری	نتیجه
رهبری مبتنی بر فروتنی - دلسوزی در کار	۰/۵۳۵	۰/۱۷۷	۳/۰۲۵	۰/۰۰۲	تأیید
رهبری مبتنی بر فروتنی - رفتار غیراخلاقی مصلحتی	۰/۵۸۴	۰/۱۵۶	۳/۷۳۳	۰/۰۰۰	تأیید
دلسوزی در کار - رفتار غیراخلاقی مصلحتی	۰/۶۰۸	۰/۱۰۲	۵/۹۷۸	۰/۰۰۰	تأیید

برای بررسی نقش میانجی دلسوزی در کار در تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتار غیراخلاقی مصلحتی، از آزمون سوبل استفاده شد. در این فرمول، a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛ b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ Sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان مستقل و میانجی و Sb: خطای معیار مسیر میانجی و وابسته است. نتیجه این آزمون در زیر آمده است:

(رابطه ۱)

$$z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} = \frac{0.535 \times 0.608}{\sqrt{(0.608^2 \times 0.177_a^2) + (0.535^2 \times 0.102_b^2) + (0.177_a^2 \times 0.102_b^2)}} = 2.69581615$$

با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار Z برای آزمون سوبل برابر با ۲/۶۹ و بیش از ۱/۹۶ است، لذا اثر غیرمستقیم رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتار غیراخلاقی مصلحتی به واسطه دلسوزی در کار تأیید می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتار غیراخلاقی مصلحتی کارکنان به واسطه دلسوزی در کار پرداخت شد. چهار فرضیه در این ارتباط مطرح شد که با آزمون مدل معادلات ساختاری سنجیده شدند. در فرضیه اول تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتار غیراخلاقی مصلحتی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر و عدد معناداری برای این فرضیه به ترتیب برابر با ۰/۵۸ و ۳/۷۳ است که حاکی از تأیید فرضیه مذکور می‌باشد. نتیجه این فرضیه با مطالعات ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، وانگ و لی (۲۰۱۹)، لیان و همکاران (۲۰۲۰) و گراهام و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستا بود. همواره رهبران به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که بر رفتار پیروان‌شان دارند

در آثار مدیریت بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. برای جهت‌دهی یک سازمان به سمت همدلی و یکپارچگی بهترین کار این است که رهبر آن سازمان برای اعضا الگوی خوبی باشد. رهبران با شکل دادن به جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی افراد و گروه‌ها نقش دارند. بیشتر فعالیت‌های غیراخلاقی به سازمان‌ها صدمه می‌زند. در عین حال، مشارکت در برخی فعالیت‌های غیراخلاقی که به عنوان رفتار غیراخلاقی مصلحتی، شناخته می‌شوند، به نفع سازمان است. اگرچه رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی، نوعی رفتار غیراخلاقی است، اما از بسیاری از اشکال دیگر از نظر اختیاری بودن، داوطلبانه بودن، خارج از نقش بودن و اجتماعی بودن متفاوت است و بیشتر از آنکه برای سازمان مضر باشند، مفید هستند.

احساس ارزش و احترام از جانب رهبران متواضع موجب می‌شود تا اعضای سازمان، نسبت به زمانی که سایر سبک‌های رهبری حاکم است، دست به رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی بزنند. این موضوع می‌تواند هم به دلیل متواضع و با گذشت بودن رهبر باشد و هم به این دلیل باشد که اعضا وابستگی و علاقه بیشتری به سازمان پیدا کرده و برای موفقیت آن دست به هر عملی می‌زنند. در فرضیه دوم تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر دلسوزی در کار مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه بررسی این فرضیه نشان داد که عدد معناداری برای این فرضیه برابر با $۳/۰۲$ است که حاکی از تأیید فرضیه مذکور است. همچنین ضریب مسیر برای این فرضیه برابر با $۰/۵۳$ است. با توجه به نتیجه به دست آمده می‌توان بیان کرد که رهبری مبتنی بر فروتنی بر دلسوزی در کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با مطالعات زوقی-منریکیو-دی-لارا و ویرا - آرماس و هو و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا بود. طبق نظریه هویت اجتماعی، رهبران می‌توانند به افراد کمک کنند تا استانداردهای رفتاری درست را در سازمان‌شان ایجاد نمایند. رهبری مبتنی بر فروتنی به عنوان یک سبک رهبری که در آن رهبر خویش را ارزیابی می‌کند، از طریق دیدگاهی چندوجهی و عینی به ارزیابی زیردستان پرداخته و از ارزش، قدرت و مشارکت مثبت کارکنان قدردانی می‌نماید. دلسوزی و شفقت میان کارکنان، رفتار مثبتی است که به همدردی، مشارکت و تعهد کارکنان کمک می‌کند و رهبری مبتنی بر فروتنی به تقویت این رفتارها منجر می‌شود.

در این میان توجه کارکنان به مسائل سازمانی، درک و همدردی کارکنان با یکدیگر باعث افزایش اعتماد به نفس کاری و گروهی کارکنان همچنین باعث افزایش تحمل آنها در برابر سختی‌های کاری در سازمان شده و زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. رهبری مبتنی بر فروتنی با پذیرش رفتارهای افراد، تنظیم عواطف دیگران و تصدیق و تقدیر دیگران می‌تواند به بهبود دلسوزی و شفقت در میان کارکنان کمک نماید. تأثیر دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در فرضیه سوم مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه آزمون مدل معادلات ساختاری برای این فرضیه نشان داد که ضریب مسیر و عدد معناداری برای آن به ترتیب برابر با $۰/۶۰$ و $۵/۹۷$ بوده که با توجه به اینکه ضریب مسیر عددی مثبت و عدد معناداری بیش از $۱/۹۶+$ است، می‌توان بیان کرد که دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با مطالعات سید قریشی و عمادی (۱۳۹۸) و آزاده‌جو و همکاران (۱۳۹۶) هم‌راستا بود. سازمان‌ها، صحنه و میدان احساسات و عواطف است. دانشمندان علوم اجتماعی محرک‌های اساسی انسانی را آشکار کرده و بیان داشته‌اند که منافع خدمت به دیگران برابر با منافع خدمت به خود می‌باشد. تحقیقات پیشنهاد می‌دهند که شفقت بین فردی نه تنها پتانسیل تأثیر بر افراد رنج‌کشیده را دارد بلکه همچنین بر اشخاص ثالث و سازمان‌ها هم مؤثر است. شفقت و دلسوزی در کار باعث افزایش همدلی، تعهد و علاقه اعضای سازمان می‌شود و این نیز به نوبه خود باعث می‌شود که اعضای سازمان برای موفقیت سازمان دست به تلاش بیشتری بزنند. این تلاش در راه موفقیت می‌تواند رفتارهای غیراخلاقی غیرمصلحتی را نیز در برگیرد که رفتارهایی برای بهبود تصویر سازمان، شهرت، سودآوری و ... است. فرضیه چهارم به بررسی تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی از طریق دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی پرداخت. برای آزمون نقش میانجی دلسوزی در کار، از آزمون سوئل استفاده شد. نتایج آزمون سوئل

برگرفته از رابطه (۱) نشان داد که مقدار عدد Z برابر با ۲/۶۹ است که با توجه به اینکه عدد مذکور بیش از ۱/۹۶+ است، لذا فرضیه مذکور تأیید می‌شود. به عبارت دیگر رهبری مبتنی بر فروتنی از طریق دلسوزی در کار بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی دارای تأثیر مثبت و معناداری است. اما با توجه به اینکه رهبری مبتنی بر فروتنی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی تأثیر داشت، متغیر دلسوزی در کار دارای نقش میانجی جزئی در مدل تحقیق بود.

- با توجه به نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق و در راستای این نتایج پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:
- برای اینکه سبک رهبری متواضعانه در سازمان به خوبی به اجرا درآید، مدیران و رهبران سازمان باید سعی در شناخت استعدادها و کارکنان داشته باشند، از نقاط قوت و ضعف خوب شناخت پیدا کنند، اشتباهات خود را بپذیرند و سعی در یادگیری مسائل جدید داشته باشند، توانایی شنود مؤثر را در خود تقویت کنند، بازخوردپذیر باشند، به قوت و توانایی افراد دیگر در سازمان احترام بگذارند، کارکنان را به رشد و بهبود مهارت‌ها و توانایی‌هایشان تشویق کنند، از مشارکت افراد در سازمان تقدیر کنند و با همدلی و رفاقت به هدایت سازمان اهتمام ورزند.
 - پیشنهاد می‌شود در جهت ایجاد یک محیط سرشار از مهربانی و شفقت در درون سازمان، مدیران باید از نزدیک بر نحوه ادراک کارکنان از سازمان، نظارت کنند و توجه خاصی به جنبه‌های مختلف از جمله موارد زیر نشان دهند: (۱) ارزیابی کارکنان از نظر اینکه آیا توسط سازمان با آن‌ها عادلانه و مناسب رفتار می‌شود (مثل احساسات اخلاقی، اعتماد و حقوق و مزایای عادلانه) و (۲) توجه به نقش و اهمیت رفتارهای الگویی تیم مدیریت ارشد (مثل احترام، اعتماد، ادب و اقدامات دلسوزانه). مفاهیم عملی مطالعه حاضر، پیامدهای قابل توجهی برای مدیریت به همراه دارد.
 - با توجه به گسترش رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان و آسیب بزرگی که این رفتارها به منافع بلندمدت سازمان می‌رسانند، مدیران باید تلاش نمایند که وقوع چنین رفتارهایی را به حداقل برسانند.
 - با توجه به اینکه رهبری مبتنی بر فروتنی بر انجام این رفتارها دارای تأثیر مثبتی بود، این رهبران باید در کنار گذشت، شفقت و دلسوزی، نظارت و کنترل مناسبی را بر رفتارهای درون سازمان داشته باشند. به سازمان پیشنهاد می‌گردد که برای مهار مناسب اینگونه رفتارها، برنامه‌های آموزشی مدیران و جلسات مربیگری را برای مدیران فراهم آورند تا توانایی و مهارت مدیریت را در آن‌ها تقویت نموده به طوری که بتوانند رفتارهای غیراخلاقی (چه مصلحتی و چه غیرمصلحتی) را در سازمان شناسایی و کنترل نمایند.
 - به مدیران و رهبران سازمان پیشنهاد می‌شود که قوانین و استراتژی‌های اخلاقی سازمان را برای کارکنان تبیین نموده و آنان را به سوی ارزش‌های اخلاقی سوق دهند.
 - در کنار تبیین ارزش‌های اخلاقی، به مدیران پیشنهاد می‌شود که فضای اخلاقی محیط کاری را پرورش داده و برنامه‌های آموزش اخلاقی را برای کارکنان فراهم آورند.

محدودیت‌های پژوهش

در این مطالعه نیز، محدودیت‌هایی، وجود داشته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- تجربیات موجود که یافته‌های این مطالعه نیز آن‌ها را تأیید می‌کند، نشان از آن دارد که در برخی سازمان‌ها، مدیران هنوز نیاز به داشتن محیط‌های کاری مناسب را احساس نمی‌کنند. به همین دلیل، تنها بر اساس ذهنیت‌های خود عمل کرده و تلاشی برای ایجاد محیطی که کارکنان احساس عدالت و مساوات را در آن داشته باشند، انجام نمی‌دهند.

منابع

1. Ahmadie, A., & Iman, M. (2017). Surveying The Relationship Between Work Ethics And Employee's Productivity, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(7), 23-27. [in Persian]
2. Azadehjo, N., Nasrabadi, T., & Nasrollah, S. (2017). The relationship between fatigue due to compassion and moral sensitivity in intensive care unit nurses, *Journal of Iranian Heart Nurses Scientific Association*, 6(4), 50 – 59. [in Persian]
3. Bandura, A. (1977). *Social Foundations of Thought & Action*. Prentic-Hall, Englewood Cliffs.
4. Belausteguigoitia Rius, I., & De Clercq, D. (2018). Knowledge sharing and unethical pro-organizational behavior in a Mexican organization: moderating effects of dispositional resistance to change and perceived organizational politics. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(3), 248-269.
5. Bjørkelo, B., Thorsen, C., D'Cruz, P., & Mikkelsen, E. G. (2018). Whistleblowing and Bullying at Work: The Role of Leaders. *Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment: Special*.
6. Brown, S.L., Brown, R.M., & Penner, L.A. (2011). *Moving Beyond Self-Interest: Perspectives from Evolutionary Biology, Neuroscience, and the Social Sciences*. New York: Oxford Univ. Press
7. Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L., & and Farh, J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict, *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
8. Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1): 326-338. DOI: 10.1108/LODJ-10-2017-0307.
9. Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304.
10. Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. *The Sage handbook of organization studies*, 2, 843-866.
11. Gigol, T. (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: the intermediate role of work engagement. *Sustainability*, 12(3), 1182.
12. Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 126(3), 423-436.
13. Grant, A.M., & Dutton J.E., & Rosso, B.D. (2008). Giving commitment: employee support programs and the prosaically sense making process. *Acad. Manag. J.* 51(5), 898–918.
14. Guo, L., Zhao, H., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The relationship between abusive supervision and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear?. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.41, No.3: 369-381, DOI: 10.1108/LODJ-05-2019-0214.
15. Hakak, M., Shariatnejad, A., & Saedi, A. (2016). Analyzing the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurial development in order to create sustainable organizational competencies, *Human Resources Studies*, 6(19), 121-146. [in Persian]
16. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, Article 2470, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>

17. Huizinga, R. B. (2016). An understanding of humility-based leadership impacting organizational climate. *Emerging Leadership Journeys*, 9(1), 34-44.
18. Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
19. Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
20. Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human relations*, 64(7), 873-899.
21. Liu, X. L., Lu, J. G., Zhang, H., & Cai, Y. (2021). Helping the organization but hurting yourself: How employees' unethical pro-organizational behavior predicts work-to-life conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 88-100.
22. Mohammadian, B., Zarei Matin, H., Babashahi, J., & Yazadani, H.R. (2017). Explaining the process of forming a modest leadership in business with a meta-integrated approach, *Transformation Management Research Journal*, (18) 9, 46-24, [in Persian]
23. Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoon, S. W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72.
24. Newman, W.L. (2016), *Social research methods: qualitative and quantitative approach*, translated by Abolhassan Faghihi and Asal Aghaz, Tehran: Termeh Publications, Volume One. [in Persian]
25. Nussbaum M. (1996). Compassion: the basic social emotion. *Soc. Philos. Policy*, 13, 27-58.
26. Oran, F. Ç., & Ünsar, A. S. (2020). The effects of leadership styles on organizational trust and disclosure of unethical Behaviors (Whistleblowing): A Practical Research. In *New Approaches to CSR, Sustainability and Accountability, Volume I* (pp. 103-137). Springer, Singapore.
27. Owens, B.P., & Hekman, D.R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
28. Schuh, S. C., Cai, Y., Kaluza, A. J., Steffens, N. K., David, E. M., & Haslam, S. A. (2021). Do leaders condone unethical pro-organizational employee behaviors? The complex interplay between leader organizational identification and moral disengagement. *Human Resource Management*, WILEY: 969-989, DOI: 10.1002/hrm.22060.
29. Seyed Qureshi, M., & Emadi, A. (2019). Analysis of the role of "compassion" guiding ethics in persuading the audience, *Journal of Ethics*, (5) 2, 122-106, [in Persian]
30. Slyke, J. A. V. (2022). *Altruistic Concern for the Other and the Development of the Virtue of Humility: In Relational Anthropology for Contemporary Economics*. Springer, Cham. 133-152.
31. Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 159-171.
32. Tsui A. (2013). On compassion in scholarship: Why should we care? *Acad. Manag. Rev.* In press .doi: 10.5465/amr.2013.0016
33. Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.

34. Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448.
35. Wang, Y., & Li, H. (2019). Moral leadership and unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10.
36. Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover Intentions: Do Leadership Behaviours and Satisfaction with the Leader Matter? Team Performance Management: An International Journal, 17, 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
37. Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The contagion of unethical pro-organizational behavior: from leaders to followers. *Frontiers in psychology*, 9, 1102.
38. Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673.
39. Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Guerra-Baez, R. (2016). Exploring the influence of ethical climate on employee compassion in the hospitality industry. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 605-617.
40. Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Viera-Armas, M. (2019). Does ethical leadership motivate followers to participate in delivering compassion?. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 195-21